

AI시대의 리더십

AI 시대 리더십의 Emerging 이슈

Automation & Productivity

자동화와 생산성 향상



Retention & Engagement

인재의 몰입과 유지

Skills Based Organization Management

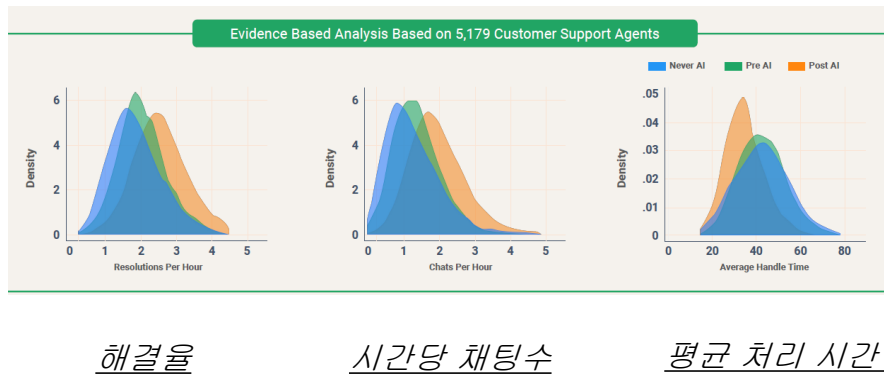
스킬 기반의 조직 리딩

Issue 1.

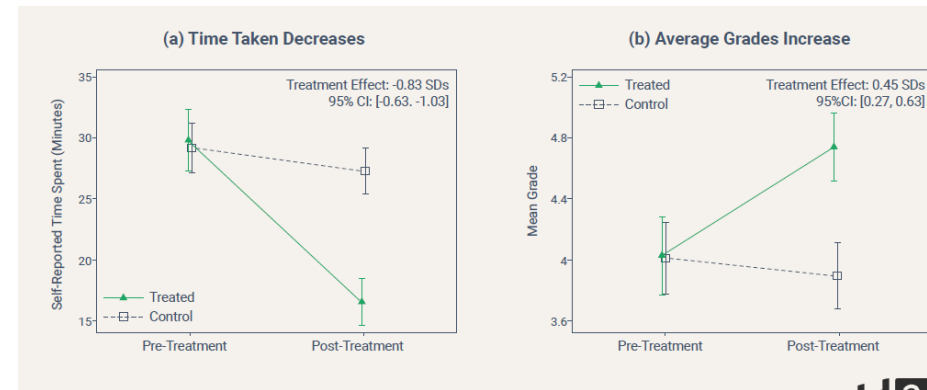
자동화와 생산성 향상

생성형 AI의 활용은 생산성과 함께 성과 격차를 줄여줍니다.

생성형 AI 관련 생산성 향상에 대한 연구



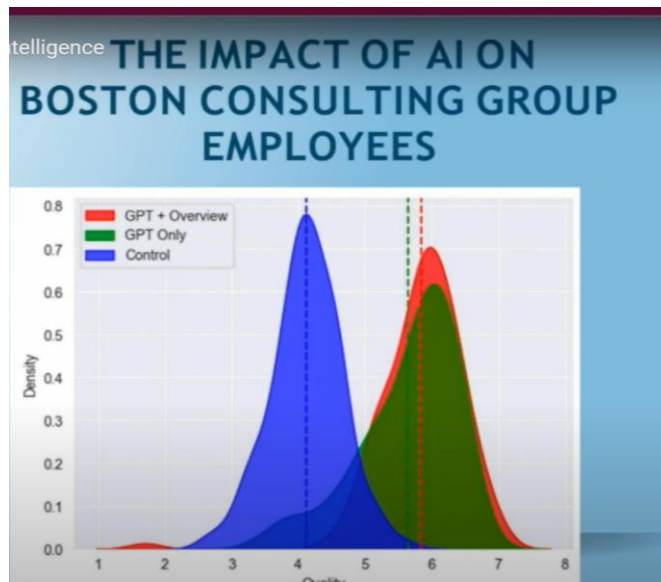
- 5,179명의 고객지원 상담원 대상 연구(NBER)
- 생성형 AI 기반 상담 도우미 시스템
- 생성형 AI의 도입은 생산성을 평균 14% 향상
→ 다만 숙련된 작업자에게는 최소한의 영향



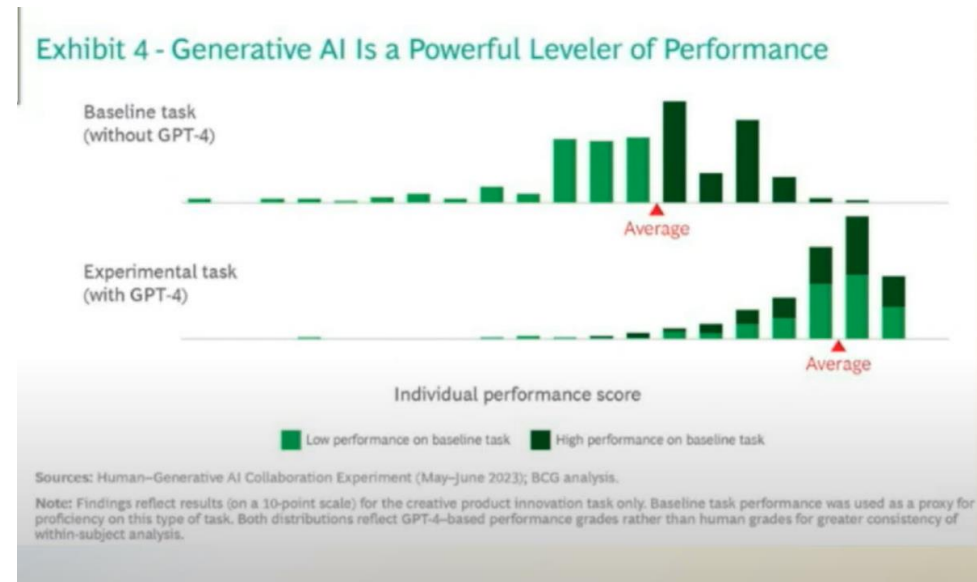
- MIT의 작문 작업 관련 연구
 - 챗 GPT를 사용에 따른 시간/학점 변화
 - 수행 시간은 10분 정도 줄어듦 (37%)
 - 평균 학점은 표준편차 0.45 정도 나아짐
- (AI의 활용은 격차를 줄일 수 있다는 것을 말해 줌)**

BCG의 연구 결과는 챗 GPT의 생산성 향상 효과를 보여주고 있으며, 상향 평준화의 역할을 기대하게 합니다.

BCG 구성원 챗 GPT 활용 생산성 비교 (하버드 비즈니스 스쿨 공동 연구)



- 12% 업무량의 증가
- 25% 업무를 더 빠르게 처리
- 업무품질의 40% 상승
- GPT만 활용했을 때 보다, GPT와 요약물을 함께 활용할 때 더 성과가 좋음

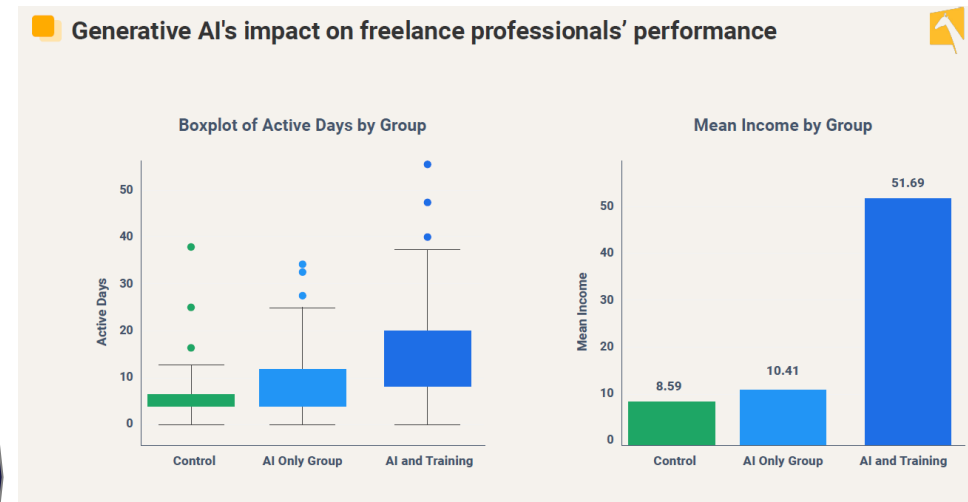
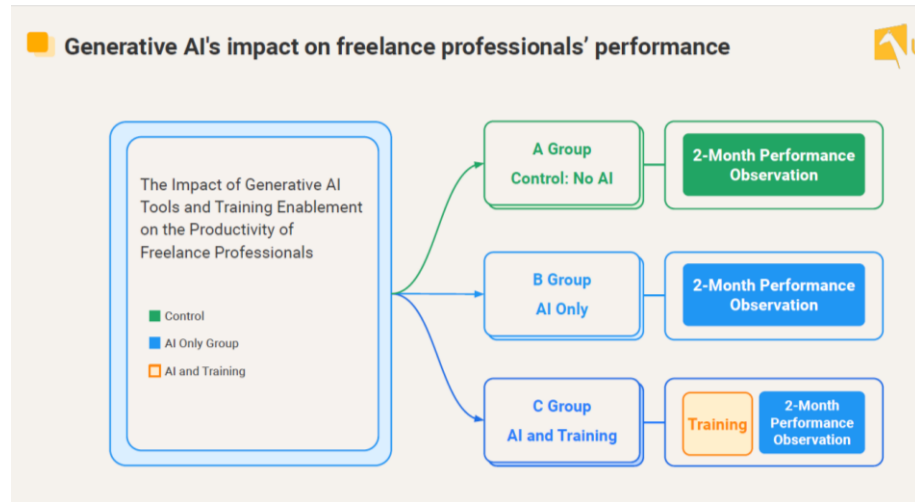


- 챗 GPT를 활용했을 때의 성과자 분포
- 경험적 업무에서 챗 GPT를 활용했을 때 상향평준화 효과를 보이고 있음
- 특히, 기초적 업무의 저 성과자들의 성과를 높이는 데 큰 효과

생성형 AI와 프리랜서의 실험은 생성형 AI와 훈련의 결합은 더욱 좋은 성과를 창출할 수 있음을 보여줍니다.

- 생성형 AI와 프리랜서 -

- 생성형 AI 및 트레이닝이 프리랜서에 미치는 영향에 대한 실험



A그룹	생성형 AI를 사용하지 않는 그룹
B그룹	생성형 AI만을 사용하는 그룹
C그룹	훈련을 받은 후 생성형 AI를 활용한 그룹

- 생성형 AI만을 사용하는 그룹보다 훈련을 받은 후 활용한 그룹이 활동시간에 있어 높음
- 생성형 AI만을 사용하는 그룹보다 훈련을 받은 후 활용하는 그룹이 수입 측면에서 월등히 높았음

생성형 AI를 활용하더라도 적절한 훈련의 중요성을 의미

** 2달 정도 일하는 양과 소득을 관찰

AI시대 AI 리터러시는 구성원의 성과와 생산성 향상을 위해 중요합니다.

- AI 리터러시의 중요성 -

What is "AI Literacy" ?

"AI Literacy" is the ability of an individual to understand and apply AI to solve key issues in the workplace.

Increasing the "AI Literacy" level of talent allows them to perform better at work, and increase organizational productivity by leveraging AI.

AI 리터러시

: AI를 이해하고 적용하면서 일터의 핵심이슈를 해결하는 것
(AI 리터러시의 향상은 성과와 생산성을 높여 줌)



기업은 AI 리터러시 향상에 투자가 필요

AI 리터러시

지식 측면

- AI 기초의 이해
- 프롬프트 엔지니어링
- LLM Tools의 이해와 활용
- 현장에서의 사용 사례 지식

스킬 측면

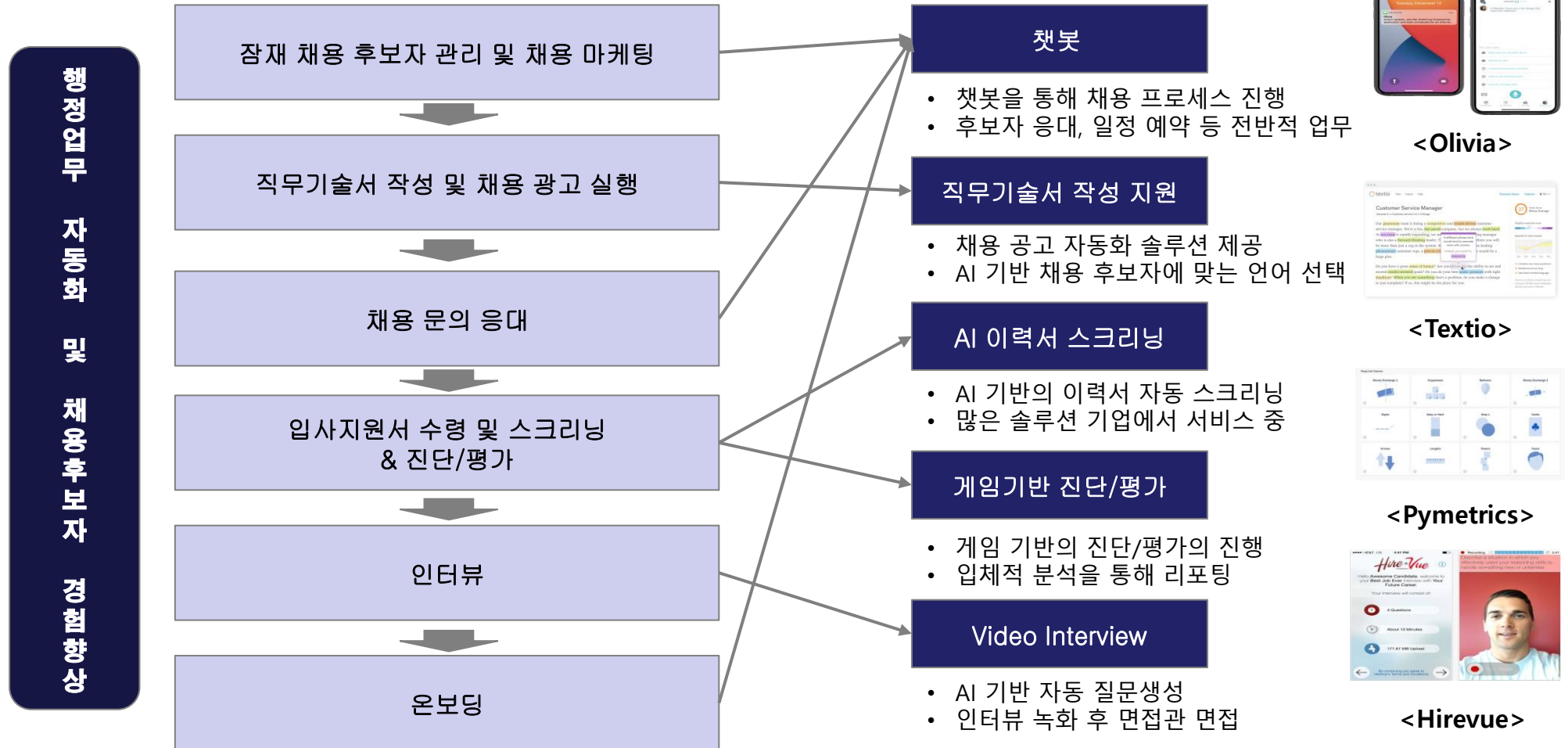
- 프롬프트 최적화
- 비판적인 평가
- 정보들의 통합

태도 측면

- 오픈 마인드셋
- 자기 성찰
- 혁신에 대한 인식

AI는 채용 전반의 프로세스를 지원하고 있으며, 그 역할이 확대되고 있습니다.

- 확대되어 가는 AI 기반 채용 솔루션 -



AI 기반의 챗봇으로 맥도널드는 채용 업무의 60%를 경감할 수 있었습니다.

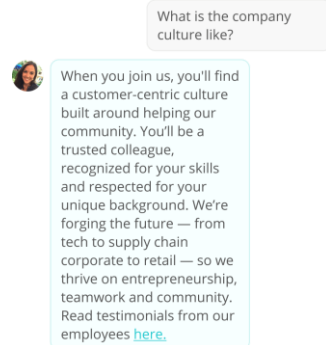
- AI 기반 챗봇 활용 사례 -



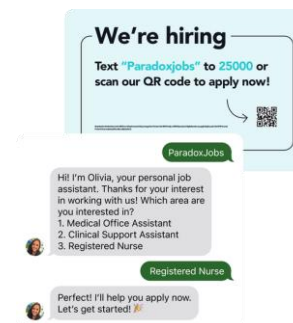
- Paradox의 올리비아 (챗봇)
- 채용 마케팅, 업무 자동화 챗봇
- 맥도널드에서 도입
 - 업무시간의 60% 경감

- 채용 전반의 프로세스를 챗봇으로 해결
- 인공지능 기반으로 채용 후보자 맞춤형으로 채용 프로세스를 진행

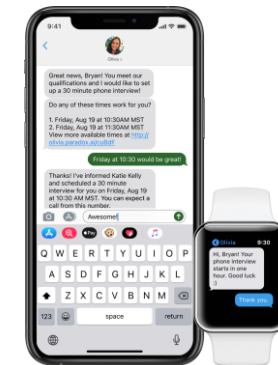
채용 후보자 응대



채용공고 안내



인터뷰 일정 잡기



Assessment



생성형 AI는 생산성 향상과 일의 유연성을 제공하는 잠재력을 가지고 있습니다.

- 생성형 AI -

HR TECH 2023 Reimagined Work is Here – and it’s Starting in HR.

- Kim Billeter -

5%

HR리더 중 단지 5%만이
자신의 부서에서 생성형 AI를
활용하고 있다는 말함

More
Than
Half

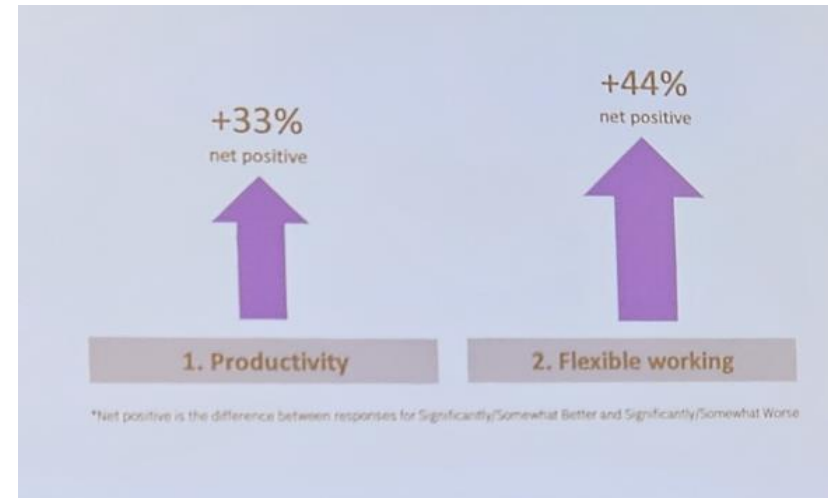
절반 이상의 HR 리더들은 생성형 AI를
활용할 곳을 아직 찾지 못했다고
얘기함

Work, reimagined

AI Assistants leverage AI & Automation technology,
empowering individuals to do work without expert
knowledge of business processes and applications

일에 대한 재창조가 필요

: AI Assistant는 개개인에게 비즈니스 프로세스와
적용에 대한 전문적 지식 없이 일을 할 수 있도록 해 줌

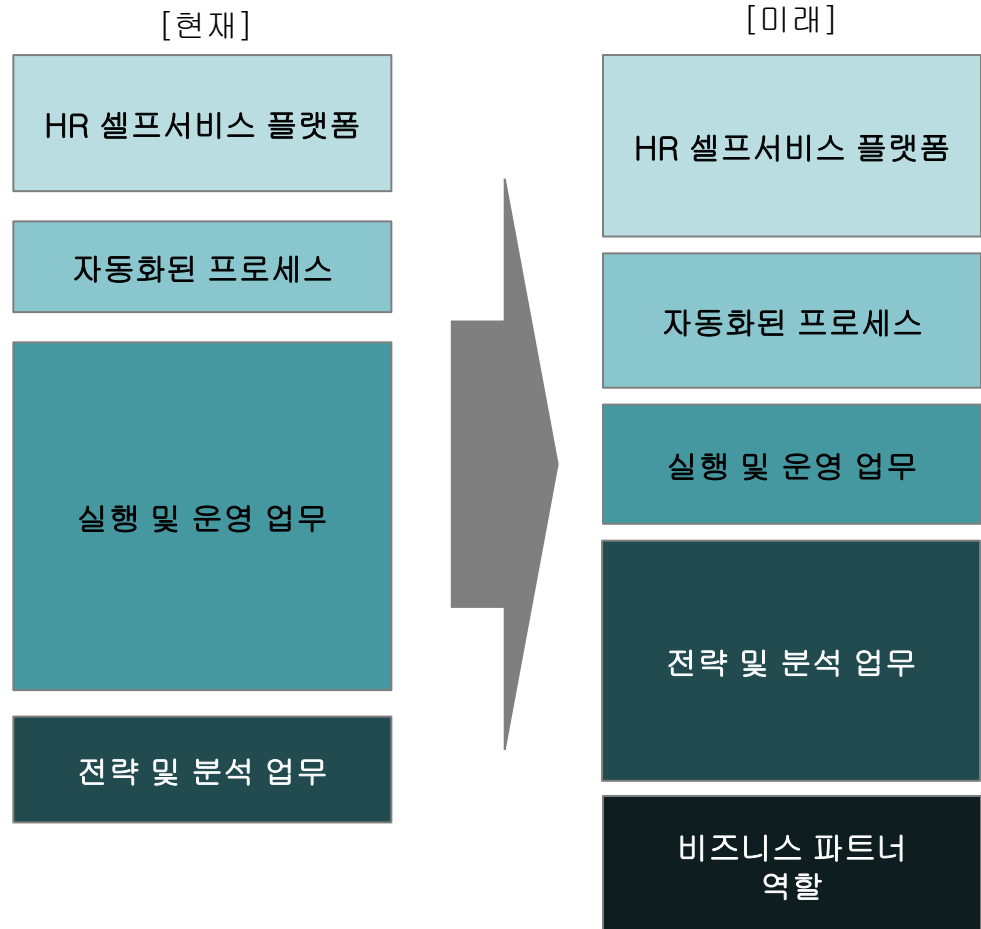


생성형 AI는 일을 혁신할 수 있는 잠재력을 가짐

1. 생산성 향상 (33%)
2. 강력한 일의 유연성을 제공함 (44%)

AI 시대 생산성 향상을 위한 새로운 Workforce Mix를 고민해야 함

The New Role of HR (HR의 업스킬링)



NEW WORKFORCE MIX



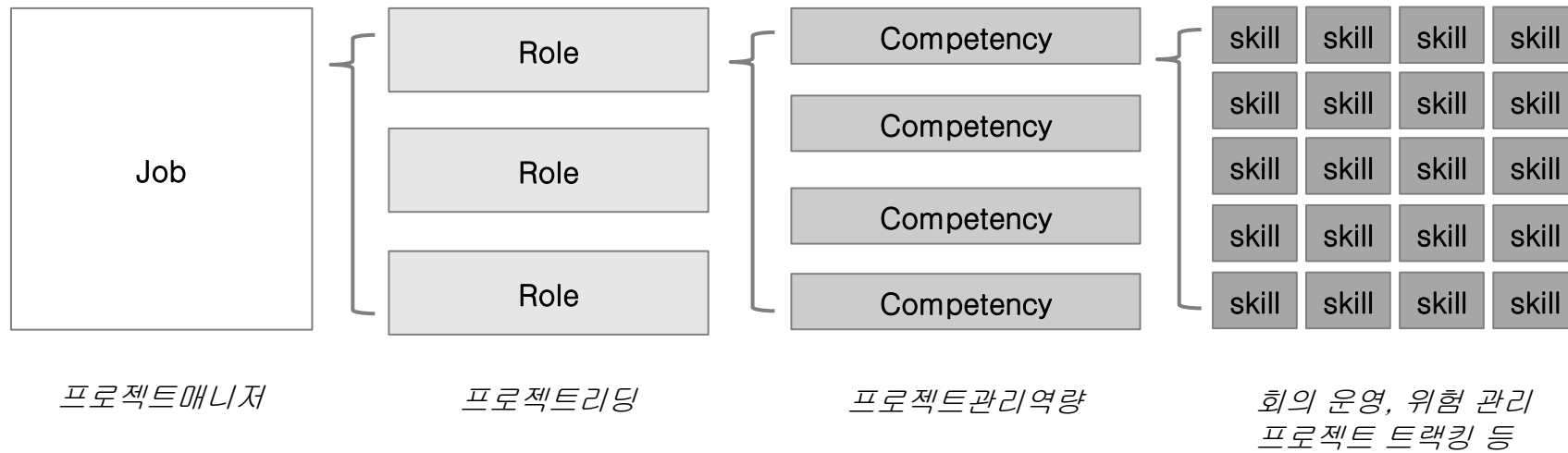
Issue 2.

Skills Based 조직 운영

Skill의 개념

스킬은 **Job, Role, Competency**와 연결됩니다.

[Job, Role, Competency, Skill의 관계]



Job & Role 중심에서 Skill 중심으로 변화

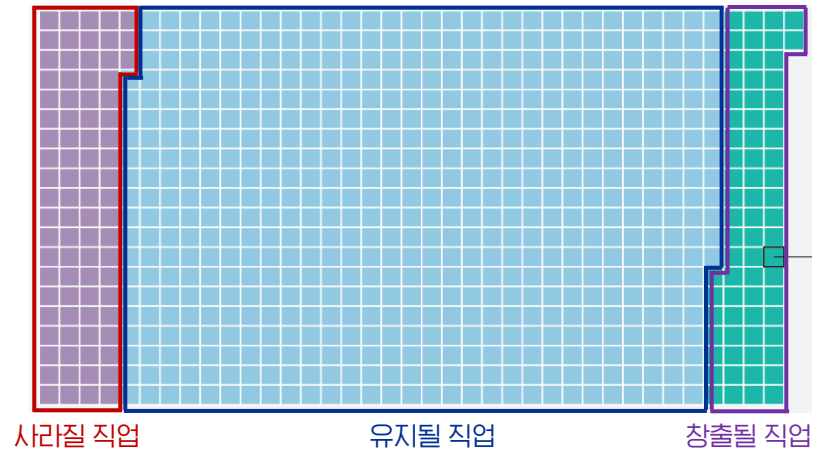
- 변화의 속도 : 업무 변화와 기술 변화 속도에 기존 모델의 한계
- 변화가 적은 제조업 중심 산업에서 가능. But, IT, 기술산업, 서비스 산업에서의 한계

왜 스킬인가?

기술 발전에 따라 빠른 일자리 환경의 변화는 **Skill Based**로의 변화를 요구하고 있습니다.

- 빠르게 변화하는 Job과 Skill -

기술발전에 따른 일자리 예측 (2023~2027)



*Source: World Economic Forum, Future of Jobs 2023

- 향후 5년 동안 8,300만 개의 일자리가 사라지고, 6,900만 개의 새로운 일자리가 창출되는 등 전체 노동 인구 23%의 직업 변화 예상

<링크드인 2023 Workplace Learning Report>

25%

- * 2015년 부터 2023년까지 스킬 셋의 25%가 변함
- * 2027년까지 추가로 25%가 더 변할 것이라 예측됨
(8년 동안 25%의 스킬이 변했고,
앞으로 4년 동안 25%의 스킬이 변화)

앞으로 4년 간 변화할 스킬 셋



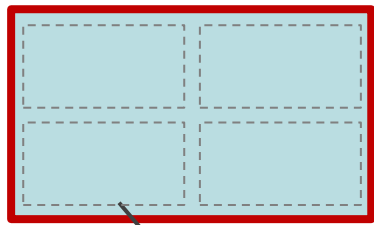
지난 8년 간 변화한 스킬 셋

Job & Role 중심에서 Skill Based로의 변화

글로벌 HR은 왜 스킬을 주목하는가?

빠른 비즈니스 환경의 변화

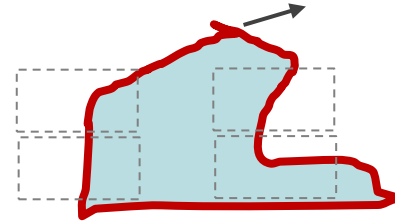
- 비즈니스 환경 변화에 따라 사라지는 업무와 새롭게 생기는 업무가 급변하고 있으며 이에 보다 작은 단위가 필요함



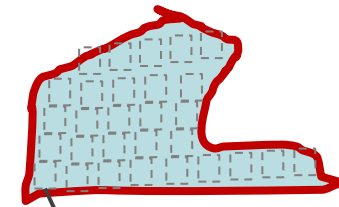
Job & Role단위



비즈니스 변화에 따른 Task 영역의 변화 (새로 생기고 사라짐)



Job 단위에서는 변화에 따라 필요없는 영역과 할 수 없는 영역이 지속 발생



스킬 단위

일하는 방식의 변화

- 프로젝트 기반 업무의 증가로 Job & Role 단위에서 작은 단위 필요
- 각 경제, 프리랜서(미국의 30%)의 증가로 보다 유연한 단위 필요
- MZ세대들의 조직 기피 현상으로 새로운 고용 모델이 필요

DEI와 실질적 Performance 추구의 문화

- 다양성(학위, 성, 인종, 나이 등)을 존중하고 공정성을 보장할 수 있는 새로운 단위 필요
- 기업과 개인의 연공/서열 보다는 실질적 성과 중심의 문화 추구 (Job 기반 보다 합리적인 고용/피고용 관계의 필요)

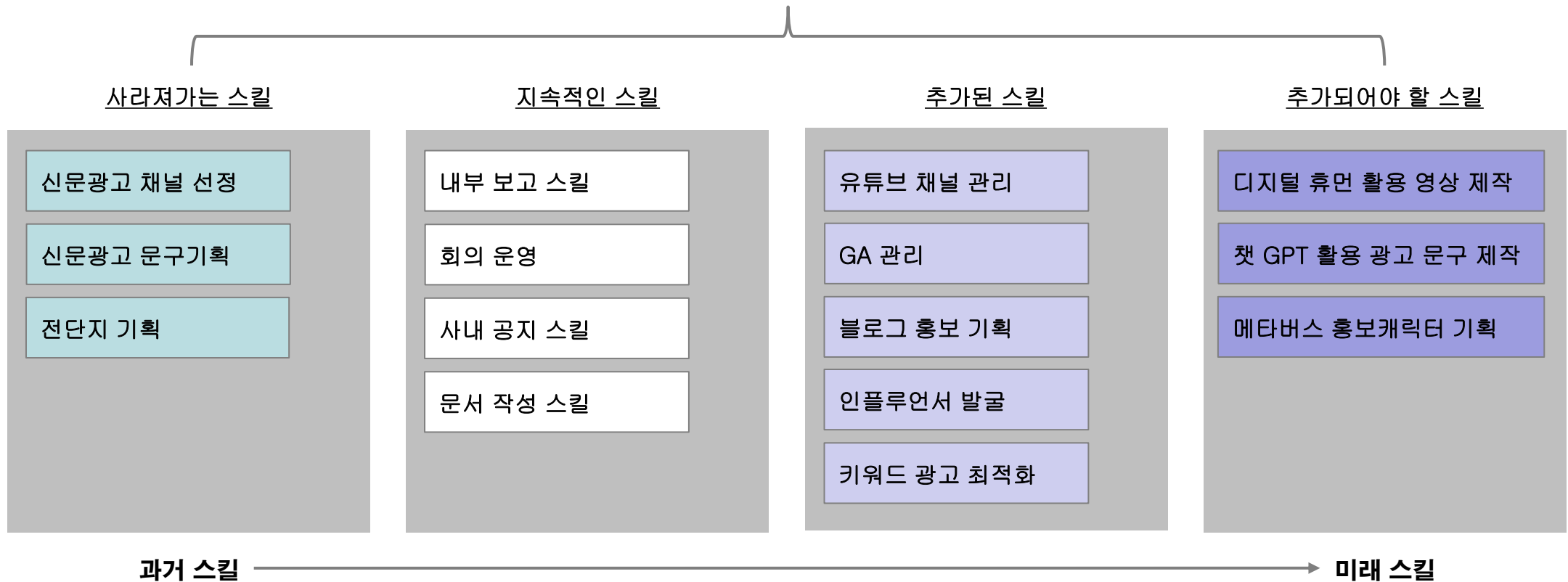
기술의 발달

- AI 등 기술의 발달로 스킬 단위의 관리가 가능
- 플랫폼 기술의 발달로 스킬 단위 중심의 고용시장 형성 (각 경제, 프리랜서 등)

Job과 역할/역량에는 변화가 없지만 그에 따른 스킬은 계속해서 변화하고 있습니다.

- 역량 내 스킬의 변화 -

마케팅 기획역량



Job과 역할/역량은 변화가 없어도, 필요한 스킬은 지속적으로 변화함
역량은 Skill에 비해 빠른 대응이 어렵고, 그 범위가 광범위하다는 데 한계를 가지고 있음

스킬은 역량에서 출발하지만, 비즈니스와 시장 중심이라는 점에서 다소 차이가 있습니다.

- 스킬의 정의 -

스킬
실행이나 성과창출에 있어서 자신의 지식을 효과적으로 사용하는 능력 예) 예산 책정, 시장 조사 및 경쟁 전략 수립 등 (실질 산출물과 직접적인 연관)

역량
Job을 성공적 또는 효율적으로 수행할 수 있는 능력으로 지식, 행동, 태도, 스킬까지 포함 예) 비즈니스 의사결정

역량을 잘게 나눈 것이 스킬이지만 의미는 다소 차이가 있음

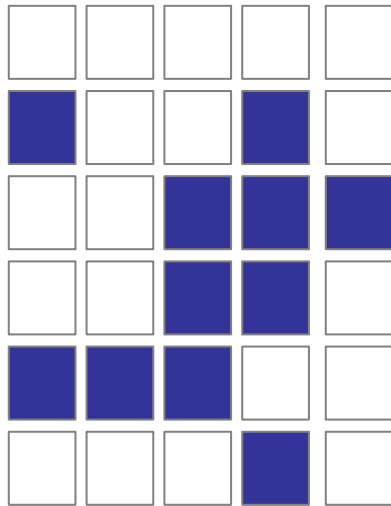
비즈니스 및 시장 중심 전문성 기반 비즈니스 아웃풋과 연계 구체적이고 실질적 확장성 및 보편성 (다양한 직무, 직급으로 활용) 다이내믹한 시장환경에 적합 2020~

Job & Role 중심 행동 기반 지식, 태도, 스킬, 행동들의 결합 광범위함 상황에 국한됨 (일정한 직무, 직급에 활용) 변화하지 않는 환경에 적합 1970~
--

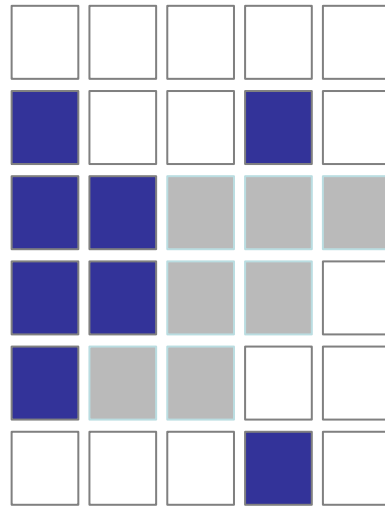
스킬은 교육 뿐 아니라 채용, **Career Mobility**가 확장되어 활용됩니다.

- Skill의 확장 -

Sales Manager's Skill MAP

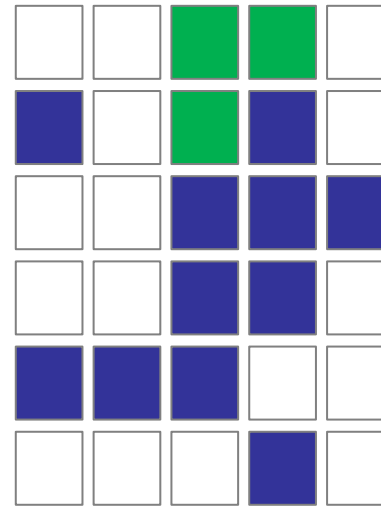


현재 Manager



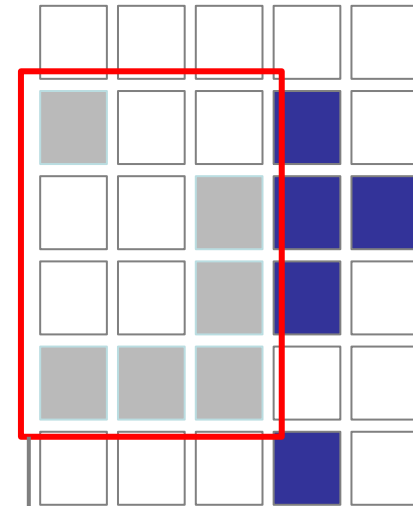
이동배치

후보자



Job Matching

잠재적 후보자



경력개발을 위한
Learning Path 제시

스킬은 hrd 뿐만 아니라 Career Mobility와 채용까지 확장되어 활용되고 있음

많은 글로벌 기업에서 **Skill Based hrd**로의 변화를 추진하고 있습니다.

- 스킬 적용의 사례들 -

글로벌 기업들은 Skill based HR을 본격적으로 도입하고 있으며,
Skill의 중요성 강조와 함께 경력개발 및 업스킬링/리스킬링의 핵심 Tool로 활용하고 있음



Skill 기반 프로젝트 및 부서간 협업 장려

- 학습 플랫폼 Airbnb Academy 운영
- : 온/오프라인 및 다양한 형태 교육 지원
- : 구성원 Skill의 통합 관리
- 지속적인 학습과 Skill 개발 문화 조성



교육, 프로젝트, 멘토링, 채용 활용

- OTM(Open Talent Management)
- : 인공지능(AI) 기반 경력 개발 플랫폼
- 개인 프로필(Skill, 경력, 비전 등)설정
- AI 활용 개인 맞춤형 경력 개발 지원



구성원의 Skill을 프로젝트와 연결

- Deloitte Career Connections 운영
- : 구성원이 다양한 경력을 탐색하고 조직 내 Skill 개발 기회를 식별할 수 있음
- Skill 기반 직무 이동과 지속적 학습 촉진



맞춤형 Skill 개발 및 학습 리소스 제공

- Talent Management Framework
- : Skill-Based 인재 관리 접근 방식
- 직원 Skill을 식별, 평가에 중점을 둠
- 직원간 기술의 격차를 줄이고 맞춤형 성장 지원



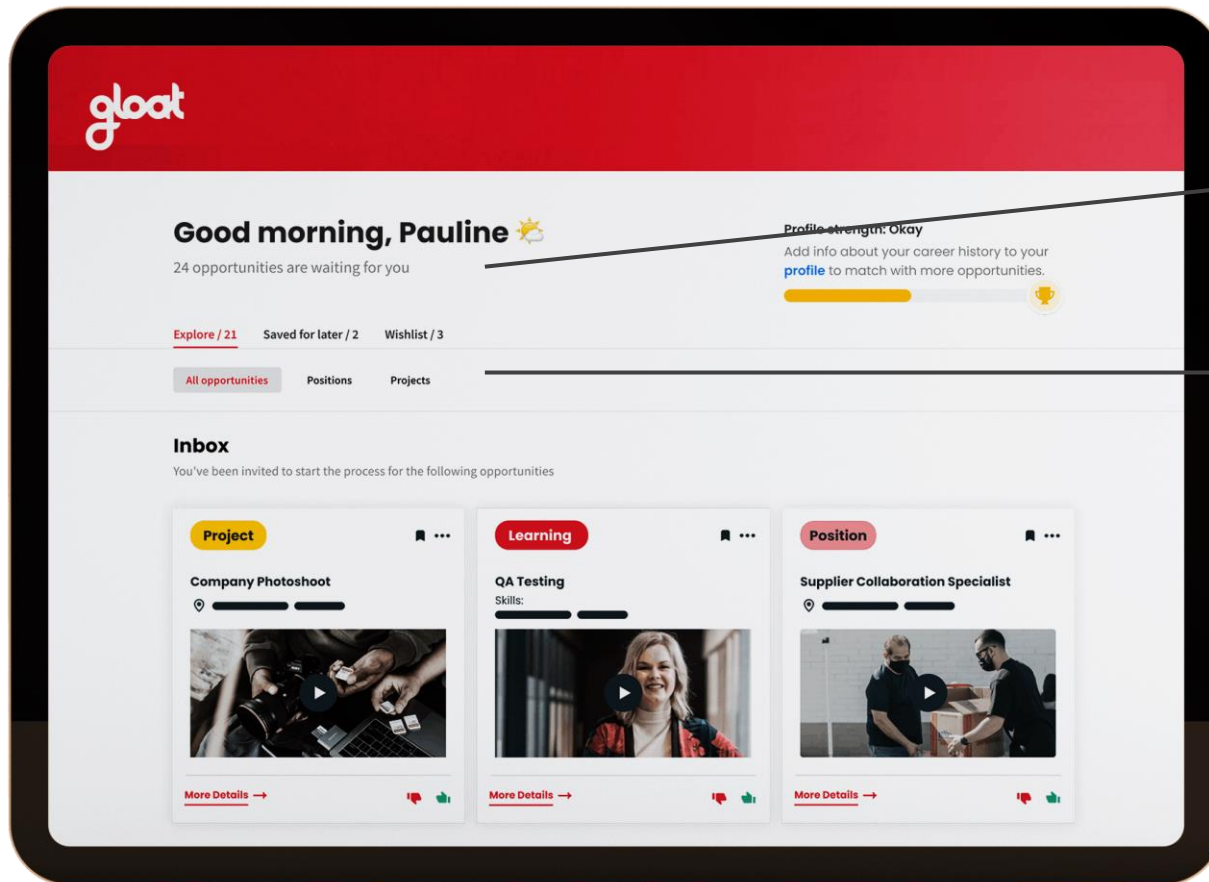
핵심 Skill 파악 및 임직원 경력 개발 연결

- GE Skills 운영
- : 비즈니스 성장에 필요한 핵심 Skill 도출, 임직원 경력 개발과 연결
- 학습 문화 조성 및 개인별 Skill 개발 촉진



변화하는 시장 요구에 대응하는 접근

- 교육과 인증을 제공하는 SkillsBuild 운영
- : 구성원이 조직 내/외부에서 전문 지식을 활용할 수 있는 “디지털 배지 시스템” 운영
- 수요가 많은 Skill을 중점적으로 습득



24개의 기회가 기다리고 있어요

프로젝트, 포지션, 학습의 기회를 다양하게 제공함
(스킬 기반의 프로파일 완성도에 따라 더 많이 추천됨)

회사에서 일방향의 업무 지시가 아닌 스킬을 매개로
프로젝트, 포지션 등의 거래가 활발하게 이루어지는
탈런트 마켓플레이스의 형태
(정규직, 프리랜서, 깃워커 등 다양하게 포함)

SKILLSGPT : 360리닝의 스킬 생성 및 관리 솔루션(GPT 기반)



Skills gpt

다음은 세로 축에는 스킬, 가로 축에는 평가 문항과 각 레벨별 행동 지표가 나올 수 있도록 구성된 표입니다. 각 스킬에 대해 해당 레벨에서의 행동 지표를 포함하였습니다.

스킬	평가 문항	레벨 1	레벨 2	레벨 3	레벨 4	레벨 5
교육 프로그램 설계	저는 교육 프로그램을 설계하고 운영하는 데 매우 능숙합니다.	기본적인 교육 프로그램 설계 이해	단순한 교육 프로그램 설계 및 실행 경험	다양한 교육 프로그램 설계 및 운영 경험	복잡한 교육 요구사항에 맞춘 맞춤형 프로그램 설계 경험	조직 전체의 교육 전략 수립 및 주도 경험
트레이너 스킬	저는 다양한 규모의 교육 세션을 효과적으로 진행할 수 있습니다.	기본적인 교육 전달 기술 이해	소규모 교육 세션 성공적 진행 경험	중간 규모 교육 세션 관리 및 참여 유도 경험	대규모 교육 세션 성공적 진행 경험	교육 전달 방법론 개발 및 조직 내 교육 주도 경험
e러닝 개발	저는 e러닝 콘텐츠를 설계하고 개발하는 데 능숙합니다.	기본적인 e러닝 플랫폼 사용 이해	간단한 e러닝 콘텐츠 제작 경험	다양한 e러닝 콘텐츠 설계 및 개발 경험	고급 e러닝 기술 및 도구 사용하여 복잡한 콘텐츠 개발 경험	e러닝 전략 수립 및 조직 전체 구현 경험
조직 분석	저는 조직의 필요와 목표를 분석하고 이를 기반으로 전략을	기본적인 조직 분석 방법 이해	단순한 조직 분석 프↓젝트 참여 경험	다양한 조직 분석 도구 및 기법 사용하여 분석 수행	복잡한 조직 분석 프로젝트 주도 및 결과 해석 경험	조직 분석 전략 수립 및 조직 내 실행 경험

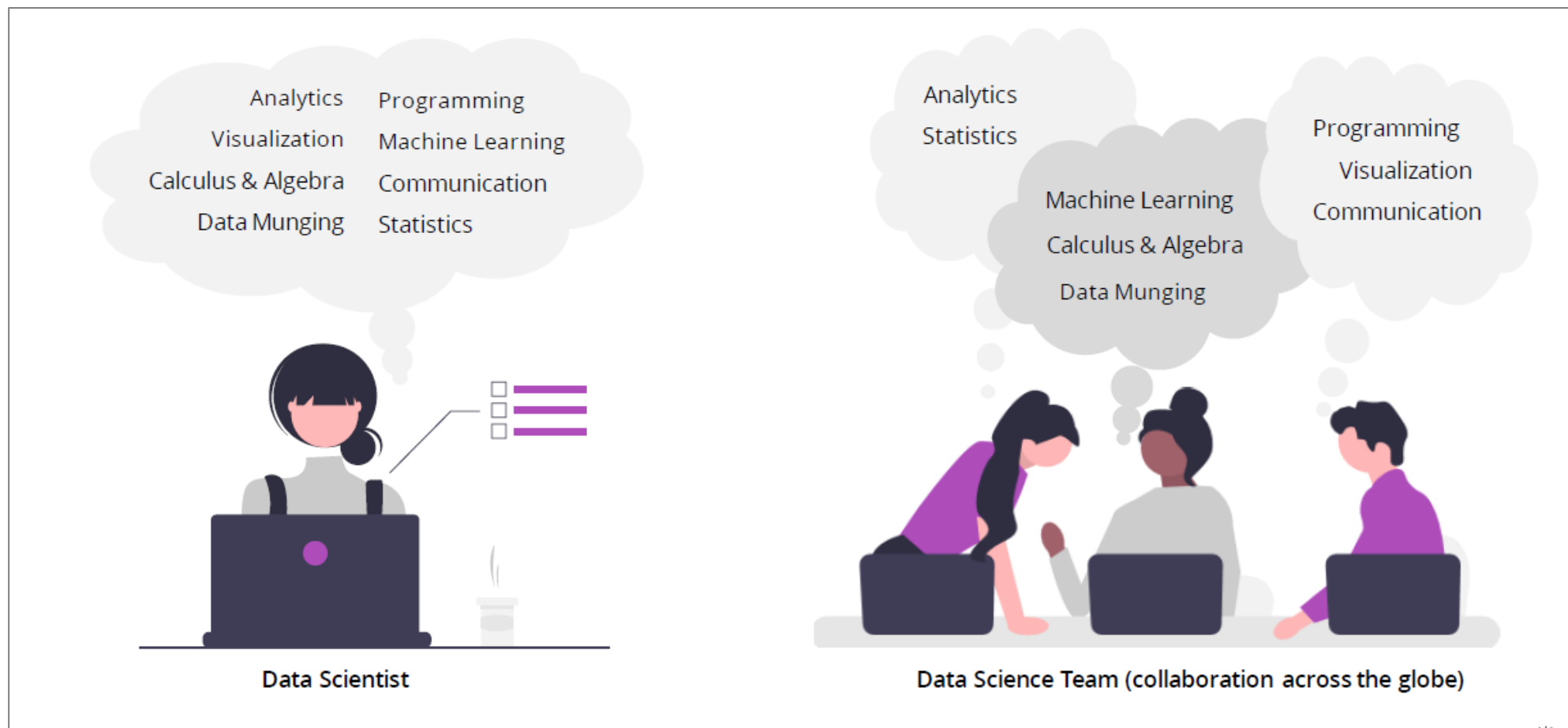
- ✓ 각 직업에 해당되는 스킬 리스트 생성
- ✓ 각 스킬에 따른 숙련도 Grid를 만들어 냄
- ✓ 각 스킬에 대한 Level 수준과
레벨 가이드를 생성

스킬 중심의 조직운영을 대비해야 함

직무 중심 Workforce Planning			
	현재직무	필요직무	충원인력
마케팅	12	14	2
생산	23	23	-
영업	9	11	2
운영서비스	31	35	4
IT	15	17	2
지원 Staff	8	9	1



스킬 중심의 Workforce Planning			
현재스킬	필요스킬	스킬갭	대응방안
			채용, 육성
			AI 자동화 프로그램
			채용, 외부프리랜서
			채용, 챗봇 도입
			육성
			채용



출처 : ATD24 : Digital Credentials: The New Currency in Skills-Based Hiring and Development – David Koehn –

Issue 3.

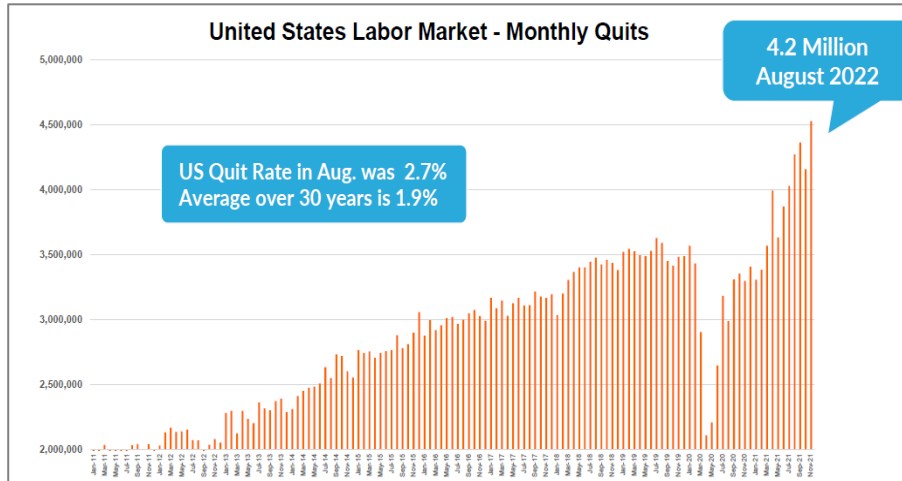
Retention & Engagement

Workforce 관점에서는 퇴사, 몰입, 번아웃 등 다양한 문제를 안고 있습니다.

- Workforce -

퇴사를 하거나 회사에 있더라도 몰입에 어려움이 있으며 번아웃의 위험이 있음

Great Resignation
(대퇴사의 시대)



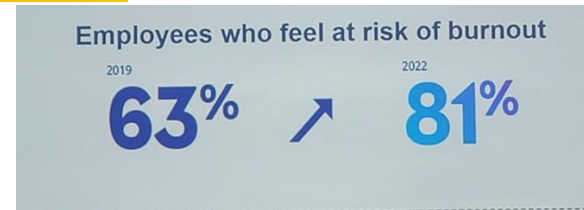
- 2022년 8월 기준 월 퇴사자 수 : 4.2백만 명
- 전체 근로자 수의 2.7%에 해당
- 지난 30년 평균 1.3% (월평균 퇴사율)

Problem of Engagement

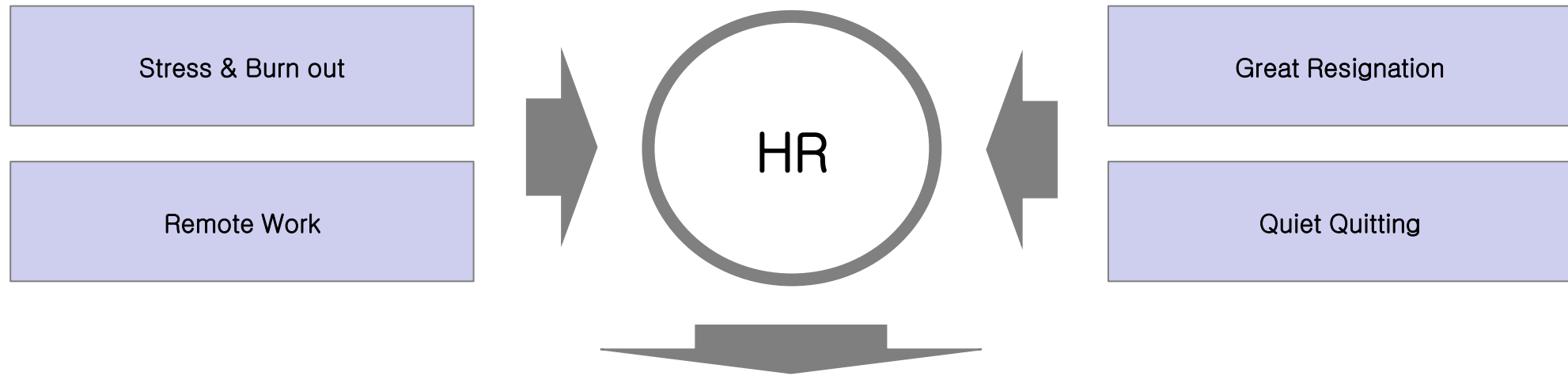
Quiet Quitting

- 인플루언서에 의해 생겨난 단어
- 조용한 그만두기 동참하는 캠페인으로 확산
- 업무시간 외 또는 계약된 내용 외에는 더 이상 회사에 몰입하지 않으려는 운동

Burn Out



번아웃의 감정을 느끼는 사람 : 2019년 대비
81%로 급상승



HR은 인력, 근무환경 측면에서 그 어느 때보다 큰 변화를 겪고 있음

Retention & Engagement

HR의 큰 변화 중 인재유지와 몰입의 문제는 핵심 과제로 대두됨

직원 몰입의 구성요소는 물리적, 정신적, 정서적으로 크게 나눌 수 있습니다.

출처 : ATD 23 The Exhausted Leader's Guide to Re-Engaging Your Team

- Nathan Magnuson -

몰입의 구성요소

Hands



Physiological – Provision for what people need to live and perform their work (pay, work/life fit, equipment, etc.)

물리적

사람들이 살아가고 일할 때
필요한 것을 제공
(급여, 복리후생, 장비 등)

Head



Mental – Logical rationale for remaining in an organization (career path, future opportunity & rewards, etc.)

정신적

조직에 남을 논리적 근거
(경력경로, 미래기회 등)

Heart



Emotional – Opportunity to contribute *personally* meaningful work as a *valued* member of team and organization

정서적

조직과 팀의 일원으로
의미 있는 일에 기여할 기회

구성원들의 마음을 얻으면 그들은 기꺼이 머리와 손을 내어 줌

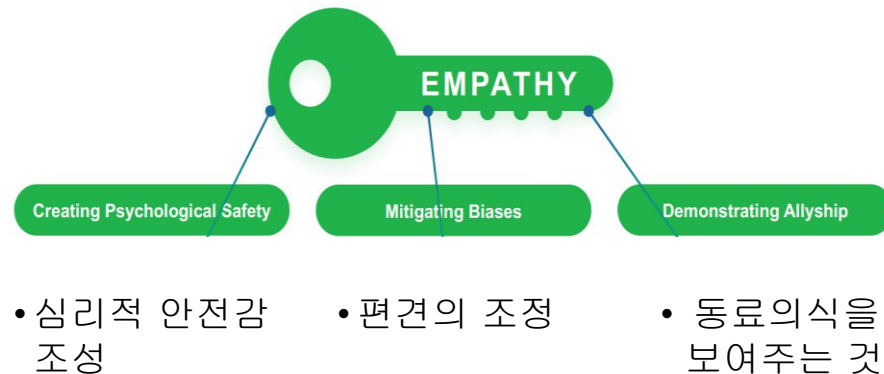
통합적 리더십에서 공감은 디지털과 변화 속도로 대변되는 시대에서 그 중요성이 더해가고 있습니다.

- 공감의 중요성 -

출처 ATD 23 Building Belonging: Currency of the Inclusive Leader

- Gigi Gilliard -

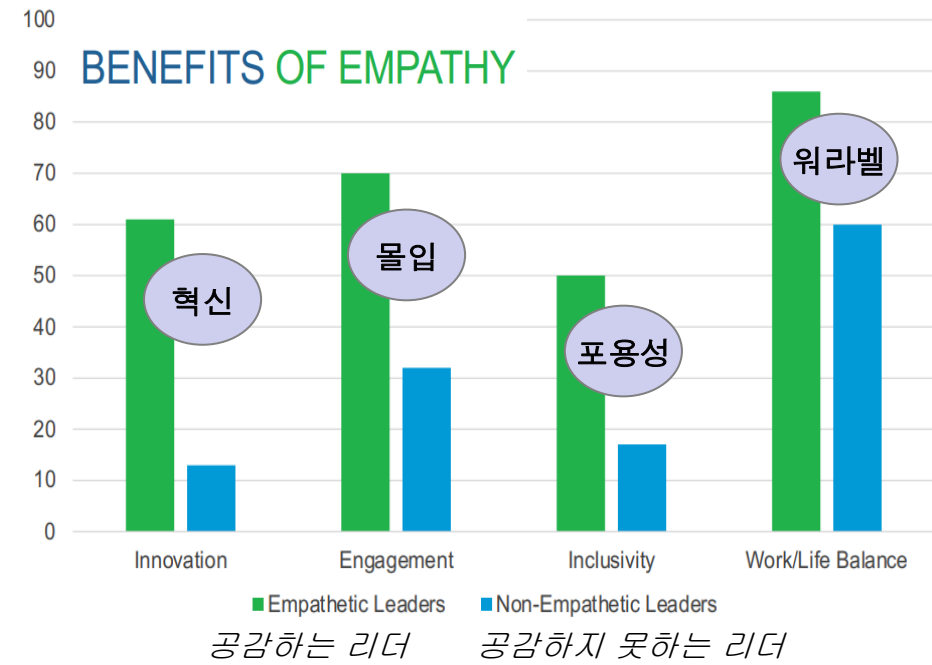
공감이란



**다른 사람의 감정, 생각, 경험을 이해하고, 인식하고,
느끼고 간접적으로 경험하는 것**

(Merriam-Webster, 2023)

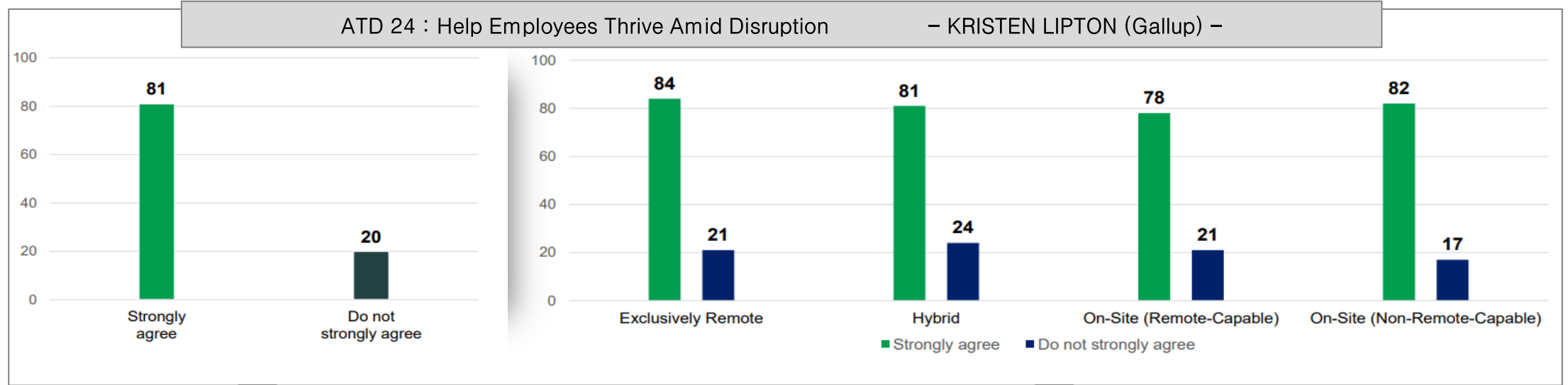
공감이 차이를 만든다



출처 : Bower(2021)

리더는 우선 공감을 통한 관계를 기반으로 업무에 대한 피드백을 강화해 나가야 함

- 피드백의 효과 -



주 단위로
의미 있는 피드백을 받았다고
응답한 구성원의 몰입도가
4배 이상 높음

의미 있는 피드백은
근무 형태, 대면 여부와 관계 없이
구성원들의 몰입도를
일정 수준 이상으로 높여줄 수 있음

훌륭한 관리자(리더)는 사람들이 일하는 곳에 상관 없이 영향력을 발휘함
(Great Managers Prevail, regardless of where people work)

End of Document

문의 : redmin01@hunet.co.kr
블로그 : blog.naver.com/redmin00